



**LISBOA  
SCHOOL OF  
ECONOMICS &  
MANAGEMENT**

**MESTRADO**

**GESTÃO DE SISTEMAS DE INFORMAÇÃO**

**TRABALHO FINAL DE MESTRADO**

**PROJECTO**

**IMPLEMENTAÇÃO DE UM SISTEMA DE CRM NUMA  
COMPANHIA DE SEGUROS**

**MARGARIDA MARIA RODRIGUES DE ALMEIDA**

**DEZEMBRO – 2014**



**LISBOA  
SCHOOL OF  
ECONOMICS &  
MANAGEMENT**

**MESTRADO EM  
GESTÃO DE SISTEMAS DE INFORMAÇÃO**

**TRABALHO FINAL DE MESTRADO  
PROJECTO**

**IMPLEMENTAÇÃO DE UM SISTEMA DE CRM NUMA  
COMPANHIA DE SEGUROS**

**MARGARIDA MARIA RODRIGUES DE ALMEIDA**

**ORIENTAÇÃO:**

**MESTRE PAULO ALMEIDA GONÇALVES**

**DEZEMBRO – 2014**

Esta dissertação foi escrita de acordo com a antiga ortografia.

## **Resumo**

Num mercado maduro e competitivo, a constante pressão dos vários concorrentes traduz-se na necessidade de retenção e angariação de novos clientes por parte das empresas. Esta preocupação pode ser mitigada pela adopção de uma filosofia de *Customer Relationship Management (CRM)*. Dada a competitividade que existe actualmente no sector segurador português, que conta com cerca de 80 *players*, é cada vez mais importante o investimento das seguradoras numa abordagem estratégica de CRM. O presente projecto apresenta uma proposta de implementação de um sistema de CRM numa Companhia de Seguros Portuguesa, suportada por um enquadramento teórico sobre os conceitos abordados e sobre o sector de negócio em causa. O projecto de implementação proposto segue uma abordagem estratégica e tecnológica, tendo em vista uma adopção do projecto por parte da empresa. Os principais resultados indiciam que existe interesse pela adopção de um sistema de CRM na empresa em estudo dada a crescente preocupação com a satisfação do cliente.

**Palavras-chave:** *Customer Relationship Management*, implementação de CRM, companhia de seguros

## **Abstract**

In a mature and competitive market, the constant pressure from various competitors reflected a need for acquiring and retains new customers by companies. This concern can be mitigated by adopting a Customer Relationship Management (CRM) philosophy. Given the competitiveness that currently exists in the Portuguese insurance sector, which has about 80 players, it is an increasingly important investment of the insurers in a strategic CRM approach. This draft represents a proposal for implementation of a CRM system in a Portuguese insurance company, supported by a theoretical framework about the concepts covered and the business sector concerned. The draft proposed implementation, follows a strategic and technological approach, with a view to adoption of the draft by the company. The main results indicate that there is interest in the adoption of a CRM system in the company under study, given the growing concern with customer satisfaction.

**Keywords:** Customer Relationship Management, CRM implementation, insurance company

## **Agradecimentos**

Como os melhores passeios são aqueles que fazemos acompanhados, no final da minha caminhada não podia deixar de agradecer àqueles cujo apoio, orientação e suporte me aliviaram os passos durante o percurso.

Os meus sinceros agradecimentos aos meus pais, pelo amor incondicional e pelos valores que me transmitem, como a dignidade do trabalho e do esforço, ou a generosidade; ao André, pelo carinho e incentivo, e por me aliviar nos momentos de cansaço ou desânimo; ao meu excelentíssimo orientador Mestre Paulo Gonçalves, pelo apoio, pela pertinência dos seus avisados conselhos e orientações, pela dedicação; ao Rui Barata e Rodrigo Catarino, pelo generoso contributo e disponibilidade; à Liberty Seguros por me acolher com amizade; ao Instituto Superior de Economia e Gestão, pela oportunidade.

Foi bom caminhar em tão boa companhia!

## Índice

<b>1. Introdução .....</b>	<b>1</b>
<b>2. Revisão da Literatura .....</b>	<b>3</b>
<b>2.1. Customer Relationship Management .....</b>	<b>3</b>
2.1.1. Objectivos de CRM .....	4
2.1.2. Benefícios de CRM .....	4
2.1.3. Processo de Implementação de CRM .....	5
2.1.4. Factores Críticos de Sucesso na Implementação de CRM .....	7
2.1.5. Insucessos na implementação de CRM .....	8
<b>2.2. Sector Segurador em Portugal .....</b>	<b>9</b>
2.2.1. Tendências do Sector Segurador em Portugal .....	9
2.2.2. CRM no Sector Segurador .....	10
<b>3. Metodologia do Projecto .....</b>	<b>13</b>
<b>4. Implementação de um Sistema de CRM na Liberty Seguros .....</b>	<b>15</b>
4.1. A Liberty Seguros .....	15
4.2. Estrutura Orgânica .....	18
4.3. Clientes .....	19
4.4. Identificação das necessidades da LS a nível de CRM .....	19
4.4.1. Caracterização do sistema actual .....	21
4.5. Especificação da Proposta .....	22
4.5.1. Objectivos e KPI .....	24
4.5.2. Calendarização .....	25
<b>5. Considerações Finais .....</b>	<b>28</b>
<b>Referências Bibliográficas .....</b>	<b>29</b>
<b>Anexos .....</b>	<b>34</b>
Anexo A: Grande Agregados do Sector Segurador em Portugal .....	34
Anexo B: Valores médios do sector dos seguros em Portugal .....	34
Anexo C: Posicionamento global do sector dos seguros relativamente à satisfação do cliente (2012) .....	34
Anexo D: Guião de Entrevista .....	35
Anexo E: Distribuição das habilitações literárias na Liberty Seguros .....	37
Anexo F: Organigrama da Liberty Seguros .....	38

## Índice de Tabelas

TABELA I – FCS na implementação de CRM .....	7
TABELA II – Descrição dos SI actuais da LS .....	21
TABELA III – Objectivos e KPI .....	25
TABELA IV – Calendarização da Proposta.....	26



## **Lista de Siglas**

**APS** – Associação Portuguesa de Seguradores

**CRM** – *Customer Relationship Management*

**FCS** – Factores Críticos de Sucesso

**KPI** – *Key Performance Indicators*

**LS** – Liberty Seguros

**MIS** – *Management Information Systems*

**PIB** – Produto Interno Bruto

**SI** – Sistemas de Informação

**TI** – Tecnologias de Informação

## **1. Introdução**

Actualmente as empresas começam a dar maior importância à gestão da relação com o cliente, procurando sempre a sua retenção. Com o intuito de entender melhor a abrangência do conceito de CRM e a sua importância para as empresas do sector segurador em Portugal, procura-se definir e identificar os procedimentos e meios necessários para a implementação de um sistema de CRM numa Companhia de Seguros.

Este projecto apresenta uma proposta de implementação de um sistema de CRM numa seguradora portuguesa, filial de uma multinacional americana, que dispõe de alguns sistemas de informação (SI) que não se podem considerar parte integrante de um sistema de CRM, mas que em conjunto podem contribuir positiva e significativamente para que se venha a implementar tal sistema no futuro.

Primeiramente averiguam-se as necessidades da Companhia a nível de CRM e de seguida é feita a caracterização dos SI existentes na empresa para que exista uma adequação à implementação proposta.

O principal objectivo deste projecto é adequar a proposta de implementação do sistema de CRM às necessidades de uma empresa de seguros em Portugal e procurar despoletar o interesse na adopção futura de um sistema de CRM na empresa em estudo.

O projecto é composto por quatro partes: a revisão da literatura, a metodologia e dados, a proposta de implementação de CRM e respectivas considerações finais.

A revisão da literatura constitui uma abordagem teórica aos conceitos utilizados ao longo do projecto fazendo um cruzamento entre o conhecimento que existe actualmente sobre o tema e os resultados obtidos. A segunda parte expõe a

metodologia e dados que serão usados ao longo do projecto. Na terceira parte será apresentada uma proposta de implementação de um sistema de CRM na Liberty Seguros (LS). No último capítulo constam as considerações finais que resumem todo o estudo por via das conclusões apuradas.

## 2. Revisão da Literatura

Este capítulo divide-se em duas partes: uma primeira, onde se define o conceito de CRM e se expõem alguns detalhes sobre a sua implementação; e outra onde será feito um enquadramento teórico relativo ao sector segurador a nível global, com foco nas tendências do sector segurador em Portugal e na aplicação do CRM no sector dos seguros.

### *2.1. Customer Relationship Management*

Embora o termo só tenha entrado em uso de forma significativa na última parte da década de 1990, os princípios em que se baseou o CRM já existiam há mais tempo (Berry, L., 1983). Segundo Berry (1983), o CRM é alicerçado nos princípios do *marketing* relacional. Mais tarde, e através do contributo de vários autores, como Grönroos (1994, 1996), houve uma derivação deste conceito até ao conceito de CRM, que segundo o autor consiste na construção de relações de valor mútuo entre fornecedores e clientes.

Osarenkhoe & Bennani (2007) afirmaram que o CRM foi desenvolvido para proteger e gerir o relacionamento entre empresas e clientes. No estudo de Schierholz, Kolbe & Brenner (2007), CRM foi definido como um conjunto complexo de processos interactivos que visa alcançar um equilíbrio entre os investimentos corporativos e o cumprimento das necessidades dos clientes, a fim de gerar lucro máximo.

O CRM baseia-se nos dados de clientes, é facilitado pelo uso de TI e é uma ferramenta moderna e desenvolvida para *data mining*<sup>1</sup> dos dados de clientes,

---

<sup>1</sup>*Data mining* – Termo inglês que designa o processo não-trivial de identificar, em dados, padrões válidos, novos, potencialmente úteis e ultimamente compreensíveis (Fayyad et al., 1996)

suportado por meio de vários pontos de comunicação num sistema, criando um ponto de vista abrangente acerca de clientes (Bahrami et al., 2012).

Mais do que uma tecnologia, o CRM pode ser visto como uma abordagem estratégica, filosófica ou como um processo de negócio (Rababah et al., 2011). Greenberg (2004) sugere que o CRM requer uma filosofia e cultura empresarial centradas no cliente com o intuito de dar suporte aos processos de marketing, vendas e serviços.

### ***2.1.1. Objectivos de CRM***

Em diversos estudos efectuados por Chen & Popovich (2003), é comum a ideia de que o cliente é o principal foco no CRM e que um negócio precisa de se capacitar e de usar recursos para reter e desenvolver boas relações com o cliente. Na perspectiva de Oliver (1999) e Parasuraman & Grewal (2000) o objectivo do CRM é construir de forma contínua a satisfação do cliente e criar valor, que por sua vez conduz para fidelização do cliente e para maiores receitas no longo prazo, respectivamente. De acordo com Thompson (2004), os principais objectivos de iniciativas de CRM são:

- Adquirir novos clientes;
- Gerar relacionamentos rentáveis com clientes;
- Reter clientes rentáveis;
- Criar vantagem competitiva.

Por sua vez, Ryals & Knox (2001) afirmam que os objectivos de CRM envolvem a redução de custos e o aumento da rentabilidade da empresa.

### ***2.1.2. Benefícios de CRM***

A implementação de soluções de CRM, a fim de desenvolver relações mais fortes e mais duradouras com o cliente, pode exigir tempo e investimentos consideráveis, mas acarta consigo muitos benefícios e vantagens (Writing, 2012). Segundo o mesmo

autor, os principais benefícios do CRM são: um melhor serviço ao cliente; mais clientes; uma maior rentabilidade; e simplificação do marketing e das vendas.

Um estudo de Chen & Popovich (2003) identificou o CRM como uma combinação de pessoas, processos e tecnologia que busca entender os clientes através de uma abordagem integrada (TI e processos centrados no cliente) para gerir relacionamentos através do foco na retenção de cliente e desenvolvimento da relação com ele. No mesmo estudo, foi também demonstrado que empresas que implementaram CRM com sucesso terão recompensas ao nível da fidelização de clientes e maior rentabilidade a longo prazo.

O CRM pode garantir também o aumento da fidelização dos clientes (Colgate & Danaher, 2000; Dowling, 2002), a melhoria da satisfação do cliente (Colgate & Danaher, 2000; Mithas et al., 2005), uma maior retenção de clientes (Dia & Van den Bulte, 2002; Rigby & Ledingham, 2004) e maiores rendimentos para as organizações (Rigby & Ledingham, 2004; Starkey & Woodcock, 2002).

### ***2.1.3. Processo de Implementação de CRM***

Para maximizar os benefícios de CRM é necessária uma mudança de mentalidade nas organizações: a gestão de topo e os colaboradores têm de estar preparados para alterações ao nível das suas funções, dos processos de negócio e da cultura organizacional (Wilson et al., 2002). Segundo Jayam & Radha (2013), projectos de CRM bem-sucedidos implicam a nomeação de *sponsors* activos e entusiasmados e de chefes de projecto com visibilidade na empresa, empenhados em comunicar de forma clara as implicações do projecto.

Para Leland & Salter (2013), a implementação de um sistema de CRM pode ser um processo moroso e dispendioso, com muitos elementos a ocorrer em simultâneo e por isso, assegurar uma forte gestão do projecto e consequentemente uma estratégia de

comunicação detalhada pode ajudar a manter os participantes informados acerca das suas responsabilidades e dos procedimentos a adoptar durante e após o projecto.

Wells et al. (1999) identificaram quatro elementos chave para a implementação de CRM: análise de processos de negócio; integração e redesenho dos dados de clientes; TI que permitam a interacção com o cliente; e acessibilidade/transmissão da informação organizacional. Por sua vez, Tiwana (2001) afirmou que a implementação de CRM exige uma gestão coordenada e alinhamento de: processos de negócio estratégicos e operacionais, TI, liderança, mudança, cultura e estratégias de avaliação.

Para Leland & Salter (2013), grande parte do sucesso contínuo de um sistema de CRM, prende-se com a escolha do sistema e com a implementação em si (processo de obtenção de um sistema de CRM em funcionamento), que terá um enorme impacto para a organização. Segundo os mesmos autores, a maioria dos processos de selecção de fornecedor e posterior implementação envolvem as seguintes etapas:

- Análise das várias soluções de CRM disponíveis no mercado e selecção;
- Gestão do projecto;
- Contratação do fornecedor e licenciamento do *software*;
- Adaptação do sistema de CRM ao negócio;
- Migração de dados;
- Formação e apoio.

Quando se implementa um novo SI, deve haver: uma combinação entre indicações colectivas e envolvimento pessoal; um bom gestor de projecto é essencial para o êxito da implementação e para uma boa comunicação interna (Camilla, 2013).

Para implementar novas tecnologias e/ou alterações a nível dos processos internos é necessário proporcionar formação aos recursos humanos da organização e garantir os investimentos futuros necessários para aperfeiçoar o processo (Chen & Popovich,

2003). Uma implementação de CRM depende também do envolvimento de todos os colaboradores e da gestão de topo no processo (Chalmeta, 2005) e permite criar uma visão 360° dos clientes através da aprendizagem sobre as interacções passadas e optimização das interacções futuras (Eckerson & Watson, 2000).

#### ***2.1.4. Factores Críticos de Sucesso na Implementação de CRM***

Existem inúmeras investigações que identificam os factores críticos de sucesso (FCS) na implementação de sistemas de CRM (Bergeron, 2001). Segundo William (1996) os FCS são necessários e suficientes para o sucesso: cada factor é necessário e no seu conjunto são suficientes. De seguida apresenta-se uma tabela (Tabela I) que resume três estudos acerca dos FCS na implementação de CRM:

TABELA I – FCS na implementação de CRM

Fases de Implementação de CRM Wilson et al. (2002)		FCS Goodhue et al. (2002)	FCS Siebel (2004)
<b>Determinar a intenção</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Atribuição de um <i>sponsor</i></li> <li>•Garantir orientação para o mercado</li> <li>•Visão</li> <li>•Definir a estratégia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Apoio da Gestão de Topo</li> <li>•Visão</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Clara comunicação da estratégia</li> </ul>
<b>Avaliar o contexto</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Identificar as necessidades do negócio</li> <li>•Organização em torno do cliente</li> <li>•Preparar mudança de cultura</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Disposição para a mudança</li> <li>•Disposição para partilha de informação</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Integração com o <i>backoffice</i></li> </ul>
<b>Descrever o contexto</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Envolver <i>stakeholders</i> no <i>design</i> do projecto</li> <li>•Gerir a infraestrutura de TI</li> </ul>		
<b>Construção do processo de intervenção</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Potenciar o uso de <i>best practices</i></li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>•Customização do <i>software</i></li> </ul>
<b>Gestão do processo de intervenção</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Iniciar processo de experimentação</li> <li>•Criar protótipos para novos processos</li> </ul>		

Fonte: Elaborado pela Autora



### ***2.1.5. Insucessos na implementação de CRM***

Apesar de todas as vantagens que um sistema de CRM pode trazer para uma organização, o resultado de projectos de implementação destes sistemas tem levado a uma considerável insatisfação profissional (Steel et al., 2012) e com taxas de insatisfação que variam entre os 52% e os 75%, resultados estes, relatados de forma consistente por Iriana & Buttle (2006), McNulty et al. (2003) e Plakoyiannaki & Tzokas (2002). Esta insatisfação deve-se em grande parte à crença de que os sistemas de CRM não conseguem dar resposta às expectativas, que os resultados não podem ser identificados ou avaliados, ou que os projectos de CRM não resultam em mudanças mensuráveis ao nível do fortalecimento das relações com clientes, aumento do nível de vendas e aumento da retenção e lealdade dos clientes (Stanton & Rubenstein, 2003). Segundo Beasty (2006), apesar destas contrapartidas, o número de empresas que investem em CRM continua a crescer.

Um estudo realizado por Forsyth (2001), com uma amostra de 700 empresas, que diz respeito às causas que levam ao fracasso do CRM no alcance dos objectivos, revelou que as principais causas são:

- A mudança organizacional (29%);
- As políticas da empresa/inércia (22%);
- Pouca percepção acerca de CRM (20%);
- Poucas aptidões em CRM (6%).

Em 2001, Kirby comprovou que apenas 3% das empresas que estão a desenvolver projectos de CRM são bem-sucedidas; 17% estão a começar a ver os projectos com uma visão holística; 35% iniciaram projectos sem nenhum tipo de coordenação; e 45% não têm avaliado o sistema e resultados do CRM.

## ***2.2. Sector Segurador em Portugal***

Na maioria dos países desenvolvidos, a actividade seguradora tem uma significativa relevância para o Produto Interno Bruto (PIB). Em Portugal, este facto é revelado no rácio da produção de seguro directo face ao PIB que, em 2012, se situou nos 6,4% segundo a Associação Portuguesa de Seguradores (APS, 2013). Nesse ano, Portugal contava com 79 Companhias de Seguros, que empregavam cerca de 11.180 colaboradores directos e 24.624 mediadores (Anexo A).

Ao nível da receita, em 2012 o total dos prémios rendeu 10,9 mil milhões de euros às seguradoras portuguesas, representando uma quebra de 6,5% face ao ano anterior. Apesar da conjuntura adversa para os sectores da área financeira, houve um incremento do índice de satisfação dos clientes de seguros, vendo deste modo reconhecidos pelos próprios consumidores os esforços e os progressos da actividade seguradora. Segundo a APS (2013), nos últimos anos verificou-se uma melhoria do relacionamento do sector com os seus clientes, que por sua vez foi expressada pela clara redução do número de reclamações junto das empresas de seguros. Sendo a “imagem” a maior preocupação dos *players* do sector, estes progressos devem ser valorizados (APS, 2013).

### ***2.2.1. Tendências do Sector Segurador em Portugal***

As empresas em geral, e as seguradoras, em particular, estão cada vez mais preocupadas com os seus clientes. Para além de procurarem novas formas de prestar um melhor serviço e poderem conquistar clientes novos, é extremamente importante reter os clientes que já têm. Este facto levou à necessidade de avaliar a qualidade da relação dos clientes com as seguradoras, encontrando formas de medir adequadamente a sua satisfação e lealdade e implementar programas de melhoria destes activos intangíveis. Segundo um estudo de 2012 da European Consumer

Satisfaction Index (ECIS), relativo a 7 seguradoras portuguesas, que analisou tanto a satisfação do cliente como a caracterização dos clientes do sector, obteve-se resultados que mostram que as variáveis com maior impacto total na satisfação do cliente são a imagem, as expectativas do cliente e a qualidade apercebida (Anexo B). Esta classificação coloca os seguros em 5º lugar no ranking de satisfação dos 14 sectores e subsectores nacionais avaliados em 2012 (Anexo C), superando a banca, por exemplo, e alcançando posições de topo em variáveis fundamentais como a qualidade e valor percebidos (Relatório e Contas da LS, 2013).

Segundo a APS (2012), uma das preocupações das companhias de seguros, nos últimos anos, tem sido o envelhecimento da população, onde 19% do total da população residente em Portugal tinha mais de 65 anos, em 2010.

Em 2013, um estudo promovido pela Companhia de Seguros Fidelidade, revela também que 24% dos portugueses que poupam fazem-no a pensar na sua reforma e que em 2050 os idosos serão o dobro das crianças (até aos 14 anos). Neste sentido, as seguradoras têm vindo a ponderar a criação de produtos a pensar nos idosos.

### ***2.2.2. CRM no Sector Segurador***

Segundo Paulillo (2014), para as empresas de seguros e respectivos mediadores, o relacionamento com o cliente é fulcral embora, por vezes, mais do que a Companhia de Seguros, o cliente opta pelo mediador de mais confiança ou pelo preço mais baixo, sem que se preocupe com a qualidade do serviço prestado. Para isso é necessário que exista uma preocupação constante com a gestão do relacionamento entre o mediador e o cliente, se possível com recurso a *softwares* de auxílio como o CRM (Paulillo, 2014), com funcionalidades que permitam:

- Organizar a carteira de clientes;
- Registar toda a comunicação da equipa;

- Criar eventos que lembrem o mediador que deve contactar o cliente;
- Apontar as visitas efectuadas.

O sector dos seguros, actualmente está em mudança no domínio do CRM, estando cada vez mais complexo e competitivo pois à medida que o mercado procura crescimento, a obtenção de clientes torna-se mais difícil devido à apropriação da quota de mercado das maiores companhias de seguros (Salesboom, 2014). Este autor afirma que, devido à baixa frequência das interações das seguradoras com os clientes e devido à natureza dos produtos, torna-se difícil que uma seguradora se destaque dos seus concorrentes. Para tornar cada interacção mais eficiente, é importante fazer uso de um sistema de CRM para que o cliente, em cada contacto, possa ser apoiado da forma mais conveniente e assim ficar mais satisfeito.

Segundo Sikarwar (2012), o CRM representa vários benefícios para as seguradoras:

- Possibilita o desenvolvimento contínuo de novos produtos, o que diminui o tempo do ciclo para a introdução de novos produtos;
- Passam a existir comunicações mais céleres com mediadores e reduz o custo inerente à distribuição e *update* de informação;
- Permite a gestão dos sistemas de atendimento ao cliente o que leva a uma redução de custos;
- Possibilita a introdução de reclamações no sistema de CRM ajudando os operadores na consulta do estado das mesmas;
- Optimiza a estratégia de vendas pois ajuda na previsão exacta do comportamento do cliente;
- Auxilia o desenvolvimento de estratégias para Retorno do Investimento (ROI) por via de várias métricas como índices de satisfação, número de reclamações e níveis de atrito dos clientes.



### 3. Metodologia do Projecto

O presente trabalho de projecto procura conjugar múltiplas fontes de conhecimento e experiências práticas, de forma a obter uma análise das reais necessidades da LS a nível de CRM.

Deste modo, este projecto foi desenvolvido por fases, consistindo a primeira na revisão da literatura onde é feito um enquadramento teórico sobre os objectos de estudo; uma segunda fase, onde foram recolhidos os dados necessários para a averiguação das necessidades da LS a nível de CRM e elaboração da proposta (terceira fase); e considerações finais (última fase).

O projecto caracteriza-se pelo apuramento formal das necessidades da LS e dos objectivos do projecto, considerando o objecto de estudo, através de uma entrevista semi-estruturada presencial com o Director de Planeamento & *Management Information Systems* (MIS) e da caracterização dos SI actuais da empresa, através de uma entrevista estruturada escrita (Anexo D) ao gestor de projectos de TI da empresa, membro integrante da Direcção Informática.

A escolha dos colaboradores entrevistados incidiu, respectivamente, sobre: o conhecimento das necessidades da Companhia que justificam a implementação de um sistema de CRM e que a adequem à realidade do negócio e da empresa; e o conhecimento acerca dos SI da empresa e respectivas funcionalidades, permitindo fazer o levantamento dos mesmos. Ambas as entrevistas ocorreram nas instalações da Sede da LS, em Lisboa, durante o mês de Agosto de 2014.

A observação directa também teve um papel relevante para o desenvolvimento do presente projecto pois numa pesquisa qualitativa não se deve negligenciar qualquer informação obtida (Bodgan & Bilken, 1982). Este método contribuiu para a análise

dos procedimentos internos da LS, averiguação das lacunas da empresa no âmbito do objecto de estudo desta investigação e elaboração das considerações finais.

Os dados secundários foram recolhidos nos *sites* corporativos da LS e Liberty Mutual Group e permitiram reunir informações sobre a LS para elucidação acerca dos objectivos e dimensão da empresa a nível de resultados financeiros, colaboradores, clientes, departamentos e organigrama. Estes dados introduzem o projecto e justificam a escolha da empresa e a implementação proposta.

De seguida é feita uma proposta de implementação de CRM, procurando obter conclusões verosímeis, baseadas não só no conhecimento académico mas também na realidade do sector dos seguros e da empresa em estudo.

A opção de desenvolver um projecto recaiu sobre a possibilidade de seguir uma abordagem prática sobre os conceitos constantes na revisão da literatura, criando valor para a empresa.

## **4. Implementação de um Sistema de CRM na Liberty Seguros**

### ***4.1. A Liberty Seguros***

O Liberty Mutual Group foi fundado em 1912, em Boston nos Estados Unidos da América, e é actualmente um dos maiores grupos seguradores do país onde se estabeleceu, apresentando um resultado líquido de 1,7 mil milhões de dólares, no final de 2013. O grupo é constituído por um conjunto de companhias internacionais de serviços financeiros, estrategicamente localizadas na Ásia, América Latina e Europa, operando em 17 países e contando com mais de 900 escritórios e cerca de 45.000 colaboradores.

A Liberty Seguros, filial portuguesa, conta actualmente com a experiência acumulada de mais de um século em busca da missão que se define pela “Protecção dos Valores da Vida”, orientando o seu negócio para os segmentos particulares, individuais e famílias, e pequenas e médias empresas, com incidência no ramo Não Vida, nomeadamente em automóvel, acidentes de trabalho e incêndio, através dos seguintes objectivos estratégicos:

- Posicionar a Companhia nos 5 primeiros grupos a operar em Portugal, nos principais negócios Não Vida, focando o negócio no canal de distribuição “Mediadores”;
- Desenvolver produtos mais adequados às necessidades de protecção de cada cliente;
- Aumentar a presença geográfica nos principais mercados de forma a estar mais próximo dos clientes;
- Reforçar o posicionamento da Companhia com base nos valores do Grupo e do mercado português;
- Potenciar o uso das novas tecnologias que se encontram ao serviço dos canais de distribuição, para oferecer um serviço inovador e mais eficaz;
- Obter o reconhecimento do mercado como uma empresa socialmente responsável.



Os objectivos estratégicos definidos pela gestão de topo da Companhia promovem a expansão do negócio, o aumento da rentabilidade e a melhoria do relacionamento com clientes e mediadores. O cumprimento destes objectivos pode ser potenciado pela utilização de um sistema de CRM na empresa.

A Liberty Seguros, S. A. coopera actualmente com 3.300 mediadores que representam 84% da produção da Companhia alcançando, em 2013, um volume de prémios brutos emitidos de 262,8 milhões de euros, o que representou um acréscimo de 1,7% face ao período homólogo do ano anterior.

Existe ainda uma política de Recursos Humanos alinhada com a estratégia da Companhia que consiste na planificação, organização, coordenação e controlo de técnicas que dão suporte e promovem o desempenho dos seus colaboradores, apostando no contínuo desenvolvimento e crescimento profissional do seu capital humano.

Em 2013, a LS contava com 13 departamentos, 493 colaboradores (10 dos quais dirigentes) provenientes de diversas áreas de formação como Gestão de Empresas, Marketing, Contabilidade, Engenharias, entre outras, que garantem o bom funcionamento da Companhia e a qualidade do serviço prestado ao cliente. Neste momento, colaboram ainda aproximadamente 90 profissionais na área dos SI, os quais provêm essencialmente de empresas de *outsourcing* das áreas de telecomunicação, exploração de sistemas, *service management* e outras. Destes, perto de 30 estão a colaborar num projecto estratégico de elevada complexidade, que consiste na substituição dos sistemas *core* da companhia.

Cerca de 92% dos colaboradores internos tem contrato de trabalho efectivo e quanto às habilitações literárias, cerca de 46% tem o ensino secundário como escolaridade

mínima, correspondendo a 41% a percentagem dos colaboradores que detêm ensino superior (Anexo F).

Para que uma empresa possa crescer, é necessário que, para além do bom desempenho dos seus colaboradores, exista também uma boa arquitectura dos processos internos suportada numa estratégia bem definida e no uso eficiente dos SI e TI existentes. Para perceber como estão estruturados os processos internos da LS, importa primeiro fazer uma breve descrição das funções de alguns departamentos que se consideram relevantes para este projecto (nota: o algarismo que consta após o nome de cada direcção representa o número de colaboradores internos que a compõem):

- Planeamento & MIS (8) – Controlar a evolução do negócio.
- Marketing Corporativo e Institucional (7) – Definir, planificar, propor e assegurar a implementação de toda a estratégia e plano de Marketing.
- Direcção Comercial (208) – Definir, implementar e controlar a política comercial da empresa, de acordo com a estratégia global do negócio definida pelo Conselho de Administração.
- Direcção Informática (30) – Fornecer a todas as direcções e serviços as ferramentas tecnológicas necessárias para optimizar o seu funcionamento.
- Direcção Institucional & Negócios Affinity (11) – Garantir o desenvolvimento e gestão de todos os protocolos comerciais.
- Direcção de Serviço ao Cliente (107) – Definir e garantir a implementação de uma política de gestão que visa a rentabilidade do negócio.
- Direcção de Design e Gestão de Produtos (52) – Gerir as políticas de subscrição de produto e garantir o desenvolvimento de novos produtos.

Destacam-se aqui as Direcções Comercial e de Serviço ao Cliente uma vez que grande parte do contacto com o cliente é efectuado ou recepcionado através das

mesmas. Da primeira fazem parte 30 espaços comerciais, designados por Espaços LS, que garantem o desenvolvimento e gestão da actividade comercial da zona geográfica afecta ao Espaço, de acordo com a estratégia global do negócio. Nesta direcção existe também o Centro de Contacto Liberty que permite o atendimento a todos os clientes, parceiros de negócio e outros que queiram contactar directamente a Companhia; e o Serviço de Informática a Agentes que desenvolve e disponibiliza aos utilizadores finais, essencialmente mediadores, plataformas sob tecnologia WEB de suporte aos processos de negócio e comunicação e esclarece dúvidas e dá formação aos *stakeholders* acerca do seu uso.

Na Direcção de Serviço ao Cliente também existem várias divisões como:

- Gestão de Sinistros que analisa, enquadra tecnicamente e processa os sinistros; gere as reclamações recebidas; realiza pagamentos de sinistros de acordo com a documentação de suporte, cumprindo normas internas; e identifica possíveis sinais de fraude. Parte destas funções são realizadas por intermédio de centros de contacto *inbound* e *outbound*.
- Inovação e Projectos que colabora na definição e acompanhamento das especificações necessárias à concepção e desenvolvimento das aplicações informáticas de suporte à Direcção em que se insere.

## ***4.2. Estrutura Orgânica***

A estrutura orgânica em vigor (Anexo E) rege-se pelos valores da solidariedade, espírito de equipa, dedicação, empenho no trabalho e responsabilidade, procurando assim:

- Compreender e satisfazer as expectativas dos clientes, a quem serve, através de soluções inovadoras de segurança que lhes permitam atingir os seus objectivos;
- Ser líder nos mercados em que opera, criando valor para os accionistas;

- Manter a motivação e bem-estar dos colaboradores proporcionando-lhes justas oportunidades de crescimento.

### ***4.3. Clientes***

Os mediadores de seguros são o canal preferencial de distribuição da LS e funcionam como parceiros estratégicos de negócio, possibilitando um contacto directo e pessoal com o cliente final, contacto este que a LS considera uma mais-valia e que resulta numa carteira de cerca de 760.000 clientes distribuídos por todo o Continente e Ilhas, 1.147.575 apólices subscritas, uma taxa de retenção de aproximadamente 83% e uma média de 1,5 apólices por cliente.

### ***4.4. Identificação das necessidades da LS a nível de CRM***

Apesar de não terem sido definidos os objectivos pela LS para uma eventual implementação de um sistema de CRM, através da entrevista ao Director de Planeamento & MIS, apurou-se que os objectivos estratégicos da Companhia estão alinhados com as necessidades que existem a nível de CRM:

- Assegurar a prestação do melhor serviço possível;
- Manter uma relação próxima e duradoura com clientes e mediadores;
- Perceber quais as necessidades do cliente;
- Criar uma ligação emocional tanto com os clientes como com os mediadores;
- Disponibilizar o sistema de CRM aos mediadores e criar incentivos para a sua utilização;
- Obter mais informações sobre o cliente final para potenciar o cross-selling;
- Integrar o sistema de CRM com o novo sistema *core* da Companhia;
- Utilizar o sistema em todos os departamentos.

As necessidades acima descritas representam as lacunas que actualmente existem na LS no âmbito do seu relacionamento com clientes e mediadores e justificam a proposta de implementação de CRM abaixo apresentada.

#### 4.4.1. Caracterização do sistema actual

Num sector competitivo, como o dos seguros em Portugal, são inúmeros os desafios para os *players*. Para a LS, em particular, o desafio passa por manter bons níveis de rentabilidade o que gera a necessidade de grande disciplina na contratação de riscos e de controlo de custos apertado. É por isso necessário que existam investimentos sendo que a LS tem vindo a apostar na inovação em SI, procurando assim dar resposta às tendências e crescentes necessidades de dinamização do negócio para aperfeiçoar o serviço prestado ao cliente.

Na entrevista ao Gestor de Projectos de TI, foram apresentados os principais SI actualmente existentes na LS e as respectivas funções, conforme mostra a Tabela II:

TABELA II – Descrição dos SI actuais da LS

SISTEMAS DE INFORMAÇÃO NA LIBERTY SEGUROS	
<b>CISCO</b>	Sistema de suporte ao Centro de Contacto (distribuição, estatística e gestão de chamadas)
<b>Gestão de Pedidos</b>	Sistema para registo de contactos <i>inbound</i> e <i>outbound</i> para encaminhamento dos pedidos
<b>Liberty BI – Data Warehouse</b>	Sistema de gestão e apoio à decisão, integração e análise de bases de dados
<b>Liberty Connect</b>	Sistema de gestão documental
<b>LIS e AS400</b>	Sistema <i>core</i> da LS para Não Vida e Vida, respectivamente
<b>LMS</b>	Sistema de planeamento e controlo de gestão (LEAN)
<b>NICE</b>	Sistema de gravação de chamadas <i>inbound</i> e <i>outbound</i>

Fonte: Entrevista com o Gestor de Projectos de TI

Para além dos SI acima anunciados, existem outros menos relevantes para o projecto que se apresenta, ou cuja implementação ainda está em curso, como é o caso do sistema TIA que visa substituir o sistema *core* da empresa para Vida e Não Vida (LIS

e AS400). A implementação deste novo sistema tem como principal objectivo optimizar os processos de gestão e o serviço prestado ao cliente, através de melhorias na arquitectura das bases de dados existentes, possibilitando no futuro funcionalidades como averiguar interesses e ligações familiares entre clientes, o que permitirá, por exemplo, fazer *cross-selling*.

Estão também em curso alguns projectos como o *e-Partner* que propõe a angariação e posterior utilização de *e-mails* de clientes para posterior comunicação através de *newsletters* informativas de divulgação de produtos, prestação de informações e alertas relacionados com a zona geográfica onde o cliente habita: ocorrência de tempestades; sugestões para prevenção de riscos, entre outros.

Formalmente, não se pode dizer que a LS disponha de um sistema de CRM, mas sim de um conjunto de pequenas aplicações e ferramentas que permitem gerir parte da relação com o cliente e que não são usadas transversalmente a toda a Companhia, carecendo de funcionalidades que possibilitem tirar o melhor proveito possível dessa relação.

#### ***4.5. Especificação da Proposta***

A implementação de CRM que se propõe de seguida promove a execução dos objectivos estratégicos definidos pela LS, dando ênfase às necessidades da LS a nível de CRM.

Primeiramente é essencial a definição de uma estratégia a nível de CRM, por parte da gestão de topo da Companhia, que seja transversal a todos os departamentos, possibilitando uma mudança de cultura na empresa, e posterior redefinição dos objectivos operacionais existentes por forma a estarem alinhados com os objectivos estratégicos de CRM. Através da entrevista ao gestor de projectos de TI, apurou-se que a definição destes objectivos deve contar com um forte *input* da Direcção de

Serviço ao Cliente, uma vez que é o principal ponto de contacto da LS com o cliente, embora todos os departamentos devam colaborar.

Importa depois eleger o *sponsor* do projecto, que deverá ter um cargo de chefia que lhe permita responder pela implementação da estratégia de CRM. O *sponsor* nomeado deverá ter plena consciência dos objectivos a serem atingidos e dos resultados que se pretendem a médio-longo prazo para a Companhia, e possuir uma influência significativa dentro na empresa para que possa “vender a ideia”, sendo respeitado nas diferentes áreas. Como tal, sugere-se o Director de Marketing, visto preencher os requisitos enumerados.

Como chefe do projecto sugere-se o Director de Novas Tecnologias & Formação, membro da Direcção Comercial, que faz a ponte entre os comerciais da empresa e a Direcção Informática e gere a formação dos recursos humanos. Após nomeação do mesmo, deverá ser definida uma estratégia para que sejam transmitidas as informações necessárias (sobre o projecto) a todos os *stakeholders* da forma mais correcta e no momento mais adequado, tendo sempre em consideração a formação e motivação dos colaboradores, criando incentivos para os inteirar no projecto de forma contributiva e percebendo as suas necessidades. Para facilitar o processo de integração dos *stakeholders*, propõe-se que em cada Direcção seja nomeado um responsável pelo acompanhamento dos colaboradores envolvidos, com obrigações de reporte ao *sponsor* e ao chefe do projecto, dado o número elevado de colaboradores potencialmente envolvidos no projecto.

Relativamente ao fornecedor do *software* de CRM, é recomendável uma análise às diversas opções disponíveis no mercado, tendo em consideração os recursos financeiros disponíveis para investir no novo *software* e a flexibilidade do mesmo para se adaptar às características do sector e da empresa.



Durante e após a implementação do sistema de CRM, sugere-se o envio mensal de uma *newsletter* informativa a todos os colaboradores com os resultados do uso do novo sistema, com indicadores como: a evolução da percentagem global de retenção de clientes; o número médio de apólices subscritas por cliente; o nível de satisfação de cliente; o número de reclamações; entre outros. O objectivo é divulgar apenas os resultados positivos a fim de gerar motivação e consequentemente uma utilização cada vez mais eficiente do sistema, e transversal a toda a Companhia.

Relativamente à formação dos colaboradores e uma vez que na LS existe uma academia (Academia LS) onde são propostas formações, concedendo a possibilidade de aquisição de conhecimento aos colaboradores que queiram inscrever-se, propõe-se a criação de um novo módulo de formação em práticas de CRM, para que estes possam adquirir conhecimentos sobre o tema e tirar as dúvidas decorrentes da utilização do sistema em causa. No entanto existirá a “obrigatoriedade” de formar os *stakeholders* para a utilização do sistema de CRM, pelo que se sugere uma formação *on-job*.

#### ***4.5.1. Objectivos e KPI***

Com base na proposta apresentada foram definidos na Tabela III alguns objectivos, com vista à melhoria do serviço prestado ao cliente, e respectivos indicadores de desempenho ou *key performance indicators* (KPI) que permitem monitorizar o sucesso ou insucesso desses objectivos.

TABELA III – Objectivos e KPI

Necessidades da LS a nível de CRM (Director de Planeamento & MIS)	Objectivos propostos para a implementação de CRM	KPI
Assegurar a prestação do melhor serviço possível	Diminuir o nº de reclamações Avaliar o serviço prestado	Comparação do nº médio de reclamações mensais com valores históricos de períodos homólogos
Manter uma relação próxima e duradoura com clientes e mediadores	Aumentar o nível de satisfação de clientes e mediadores (Oliver, 1999)	Tempo médio de resposta a clientes e mediadores
Perceber quais as necessidades do cliente	Aumentar a rentabilidade da empresa (Parasuraman & Grewal, 2000)	Evolução da taxa de retenção de clientes Nº de apólices por cliente
Criar uma ligação emocional tanto com os clientes como com os mediadores	Focar no cliente (Chen & Popovich, 2003) Reter clientes rentáveis (Thompson, 2004)	Evolução da taxa de retenção de clientes
Disponibilizar o sistema de CRM aos mediadores e criar incentivos para a sua utilização	Aumentar a produtividade	Nº médio de apólices vendidas por mediador
Obter mais informações sobre o cliente final	Potenciar o <i>cross-selling</i>	Nº de apólices vendidas por cliente Nº de novas clientes
Integrar o sistema de CRM com o novo sistema core da Companhia	Simplificar procedimentos internos para uma resolução de pedidos mais célere	Tempo médio de resolução de pedidos em chamada e por <i>e-mail</i>
Utilizar o sistema em todos os departamentos	Aumentar a rentabilidade e reduzir custos (Ryals & Knox, 2001)	Nº de apólices e sinistros geridos por colaborador

Fonte: Elaborado pela autora

Os KPI acima indicados visam auferir o cumprimento dos objectivos propostos que, por sua vez, procuram dar resposta às necessidades da LS a nível de CRM. A monitorização constante destes indicadores permite acompanhar a evolução do projecto e os resultados da implementação de CRM.

#### 4.5.2. Calendarização

Para finalizar a proposta, serão especificadas todas as fases de implementação do projecto, assim como a duração de cada uma delas. Na tabela abaixo (Tabela IV) pode consultar-se a calendarização proposta:

TABELA IV – Calendarização da Proposta

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Definição da estratégia de CRM												
Definição dos objectivos operacionais												
Seleção do fornecedor de CRM												
Comunicação												
Implementação do sistema												
Migração de dados para o sistema												
Formação e Apoio												

Fonte: Elaborado pela Autora

Relativamente à calendarização proposta na Tabela IV existem algumas observações a fazer que justificam as escolhas sugeridas, nomeadamente, ao nível da priorização das actividades.

Primeiramente achou-se importante definir a estratégia de CRM de médio-longo prazo, pela Administração e Dirigentes que estejam directamente afectos ao projecto, para posterior definição dos objectivos operacionais em cada direcção. Este processo deverá ocorrer durante quatro meses.

Durante três meses deverão ser analisadas as várias soluções de CRM disponíveis no mercado, à luz do potencial para preencherem as lacunas existentes na LS nesse âmbito, e de seguida deve ser seleccionado o fornecedor para licenciamento do *software* e implementação do sistema (três meses). A fase de implementação do sistema, com duração de seis meses pressupõe uma fase de testes com respectivos *rollouts* e *rollbacks*. Para o *rollout* proposto, serão destacadas cerca de quatro pessoas que farão testes nas instalações da Direcção Informática, a fim de detectarem e reportarem *bugs* que possam encontrar. Caso seja verdade, acontecerá um *rollback* para correcção desses erros. Após repetição deste processo até à dissipação completa dos *bugs* existentes, terão reunidas as condições para o *rollout* definitivo do sistema para os *stakeholders*.

A migração de dados para o sistema de CRM ocupa quatro meses na calendarização proposta, uma vez que neste momento os dados dos clientes da LS não estão centralizados num só sistema, o que implica o eventual redesenho desses dados a fim de os compatibilizar com o novo sistema.

Para finalizar serão dispensados seis meses para formação *on-job* e apoio aos colaboradores da empresa. Nesta fase propõe-se a definição da estrutura, composição e envio da *newsletter* para toda a Companhia com a comunicação dos resultados obtidos mensalmente com a utilização do sistema e será da responsabilidade da Direcção de Marketing Corporativo. Esta tarefa deve ocorrer todos os meses após conclusão do processo de implementação.

Recomenda-se que o processo de comunicação deva acompanhar grande parte do projecto dada a sua relevância para o sucesso do mesmo, e que todas as fases de implementação de CRM estejam concluídas no prazo de um ano.

## 5. Considerações Finais

Numa altura em que a conjuntura económica não é favorável torna-se difícil o investimento em inovação nas empresas. No entanto, a LS tem vindo a conseguir superar estes desafios com distinção e aplica anualmente verbas elevadas em projectos de inovação, sempre com foco nos mediadores e clientes, nunca descurando o seu capital humano.

Para além da deterioração da conjuntura económica, existe também uma alteração do paradigma social devido à emigração, envelhecimento da população, diminuição do poder de compra, etc.. A LS terá que dar resposta a esta mudança através do investimento e desenvolvimento de novos produtos e será fulcral que daqui em diante se conheça cada vez melhor o cliente e se procure fazer *cross-selling*, com recurso a um novo sistema de CRM.

Após observação das diversas equipas de trabalho e procura constante por opiniões relativas ao conceito de CRM, pôde-se verificar que muitos dos colaboradores entendem o tema, tendo opiniões formadas relativamente aos benefícios afectos a uma implementação de CRM, e compreendendo a necessidade de que fossem reunidos esforços nesse sentido. A LS define como necessidade o envolvimento e contributo de todos os departamentos para uma estratégia de CRM futura, através do envolvimento de todos os colaboradores que contribuam directa ou indirectamente para a qualidade do serviço prestado e consequente satisfação do cliente, o que potenciará uma visão 360° do cliente.

## Referências Bibliográficas

- Associação Portuguesa de Seguradores (2012). APS notícias. #37 Boletim Trimestral.
- Disponível em: <http://www.apseguradores.pt/> [Acesso em: 2014/4/22]
- Associação Portuguesa de Seguradores (2013). *Seguros em Portugal: Panorama do Mercado Segurador 12/13*. Outubro, 2013.
- Disponível em: <http://www.apseguradores.pt/> [Acesso em: 2014/5/25]
- Bahrami, M., Ghorbani, M. & Arabzad, S. M. (2012). *Information Technology (IT) as An Improvement Tool For CRM*. The First International Conference on Leadership, Technology and Innovation Management, 41, 59-64.
- Beasty, C. (2006). *CRM is back on the glory road*. CRM Magazine (Retrieved May 30, 2011).
- Bergeron, B. (2001). *Essentials of CRM: Customer Relationship Management for Executives*. John Wiley & Sons.
- Berry, L. (1983). *Perspectives in Services Marketing*. American Marketing Association, Chicago, 89-123.
- Bodgan, R. & Bilken, S. (1982). *Qualitative Research for Education – an Introduction to Theories and Models*. Boston: Allyn & Bacon.
- Bryman, A. & Bell, E. (2001). *Business Research Methods*. Oxford University Press.
- Chalmeta, R. (2005). *Methodology for CRM: Grupo integracion Y Re-ingenieria de Sistemas (IRIS)*. Universitat Jaume I, The Journal of Systems and Software, 79, 1015-1024.
- Chen, I. & Popovich, K. (2003). *Understanding CRM: People, Process and Technology*. Business Process Management Journal, 9, 672-688.

- Colgate, M. R. & Danaher, P. J. (2000). *Implementing a Customer Relationship Strategy: The Asymmetric Impact of Poor versus Excellent Execution*. Journal of the Academy of Marketing Science, 28(3), 375-387.
- Day, G. & Van den Bulte, C. (2002). *Superiority CRM: Consequences for competitive advantage and performance*. MSI Working Paper Series. Marketing Science Institute.
- Dowling, G. (2002). *CRM: In B2C markets, often less is more*. California Management Review, 44(3), 87-104.
- Eckerson, W. & Watson, H. (2000). *Harnessing Customer Information for Strategic Advantage: Technical Challenges and Business Solutions*. Special Report, The Data Warehousing Institute.
- European Consumer Satisfaction Index (2012). National Consumer Satisfaction Index. ECSI Portugal.
- Fayyad, U., Piatetski-Shapiro, G. & Smyth, P. (1996). *The KDD process for extracting useful knowledge from volumes of data*. Communications of the ACM, 27-34.
- Forsyth, R. (2001). *Six major impediments to change and how to overcome them in CRM in 2001*. Tech. Rep.
- Disponível em: <http://www.crmguru.com> [Acesso em: 2014/4/02]
- Goodhue, D., Wixom, B. & Watson, H. (2002). *Realizing business benefits through CRM: hitting the right target in the right way*. MIS Quarterly Executive, 1(2), 79-94.
- Greenberg, P. (2004). *CRM at the speed of light - essential customer strategies for the 21st century*, Ed. Osborne: McGraw-Hill.
- Grönroos, C. (1994). *From marketing mix to relationship marketing: Towards a paradigm shift in marketing*. Management Decision, 32(2), 4-20.

- Grönroos, C. (1996). *Relationship marketing: Strategic and tactical implications*. Management Decision, 34(3), 5-14.
- Iriana, R. & Buttle, F. (2006). *CRM system implementations: The role of organizational culture*. Sixth International Conference on Knowledge, Culture and Change in Organizations – 2006. Tuscany, Italy: Monash University.
- Jayam, R. & Radha, J (2013). Factors associated with success and failures in CRM. International Journal of Advance Research in Computer Science and Management Studies 1, 6.
- Kale, S. (2004). *CRM failure and the seven deadly sins*. Marketing Management, 13(5), 42-46.
- Kirby, J. (2001). *CRM Program Management: the Art of Change*. Presentations of the Conference on Making the Vision a Reality, Gartner Group.
- Leland, E. & Salter, J. (2013). *The six elements of successful CRM selection and implementation*. Five Paths, LLC, 2.
- McNulty, E., Leonard, N., McAfee, A., Gilway, B. & Freeland, J. (2003). *They bought in. Now they want to bail out*. Harvard Business Review, 81(12).
- Mithas, S., Krishnan, M. S. & Fornell, C. (2005). *Why do CRM applications affect customer satisfaction?*. Journal of Marketing, 69(4), 201-209.
- Oliver, R. (1999). *Whence customer loyalty?*. Journal of Marketing. 63, 33-44.
- Osarenkhoe, A. & Bennani A. (2007). *An Exploratory Study of Implementation of CRM Strategy*. Business Process Management Journal.
- Parasuraman, A. & Grewal, D. (2000). *The impact of technology on the quality-value-loyalty chain: a research agenda*. Journal of the Academy of Marketing Science, 28(1), 168-175.



Paulillo, G. (2014). *Como um CRM pode facilitar a vida de corretores de seguros*. Agendor.

Disponível em: <http://www.agendor.com.br/blog/> [Acesso em: 2014/5/10]

Plakoyiannaki, E. & Tzokas, N. (2002). *CRM: A Capabilities Portfolio Perspective*. Journal of Database Marketing, 9(3), 228-237.

Rababah, K., Mohd, H. & Ibrahim, H. (2011). *CRM Processes from Theory to Practice: The Pre-implementation Plan of CRM System*. International Journal of e-Education, e-Business, e-Management and e-Learning 1 (1).

Rigby, D. & Ledingham, D. (2004). *CRM done right*. Harvard Business Review, 82(11), 118-128.

Ryals, L. & Knox, S. (2001). *Cross\_Functional issues in the Implementation of Relationship Marketing through CRM*. European Management Journal, 19(5), 534-542.

Salesboom (2014). *How CRM software benefits insurance companies*.

Disponível em: <http://www.salesboom.com> [Acesso em: 2014/6/02]

Schierholz, R., Kolbe, L. & Brenner, W. (2007). *Mobilizing customer relationship management: A journey from strategy to system design*. Business Process Management Journal, 13(6), 830-852.

Siebel (2004). *Leeds City Council increases citizen, partner and employee satisfaction. Siebel customer success story*.

Disponível em: <http://siebel.com/> [Acesso em: 2014/9/28].

Sikarwar, N. (2012). *CRM in insurance*. International Journal of Application or Innovation in Engineering and Management.

Site Corporativo da Liberty Mutual Group.

Disponível em: <http://www.libertymutualgroup.com/> [Acesso em: 2014/5/24].

Site Corporativo da Liberty Seguros.

Disponível em: <http://www.libertyseguros.pt/> [Acesso em: 2014/6/2].

Stanton, A. & Rubenstein, H. (2003). *The disciplines of CRM*. CRM Today (Retrieved May 30, 2011).

Starkey, M. & Woodcock, N. (2002). *CRM systems: Necessary, but not sufficient. REAP the benefits of customer management*. Journal of Database Marketing, 9(3), 267-275.

Steel, M., Dubelaar, C. & Ewing, M. T. (2012). *Developing customized CRM projects: The role of industry norms, organizational context and customer expectations on CRM implementation*. Industrial Marketing Management 42, 1328–1344.

Thompson, B. (2004). *Successful CRM: Turning Customer Loyalty into Profitability On-line*.

Disponível em: <http://www.crmguru.com> [Acesso em: 2014/10/4]

Tiwana, A. (2001). *The Essential Guide to Knowledge Management: e-business and CRM Applications*. Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ.

Wells, J., William, L. & Choobineh, J. (1999). *Managing information technology for one-to-one customer interaction*. Information and Management, 35 (1), 53–62.

Williams, J. (1996). A. Ramaprasad, *A taxonomy of critical success factors*. European Journal of Information Systems, 5(5), 250-260.

Wilson, H., Daniel, E. & McDonald, M. (2002). *Factors for success in CRM systems*. Journal of Marketing Management, 18, 193-219.

Writing, A. (2012). *The advantages of a CRM System*. Demand Media.

## Anexos

### Anexo A: Grande Agregados do Sector Segurador em Portugal

/ GRANDES AGREGADOS						
	2010	2011	2012		+11/10	+12/11
Nº de Companhias	83	79	79		-4,8%	0,0%
Nº de Empregados	11.224	11.242	11.180		0,2%	-0,6%
Nº de Mediadores	25.897	25.397	24.624		-1,9%	-3,0%

U: Milhões de euros | Fontes: APS - Associação Portuguesa de Seguradores | ISP - Instituto de Seguros de Portugal | BdP - Banco de Portugal | INE - Instituto Nacional de Estatística

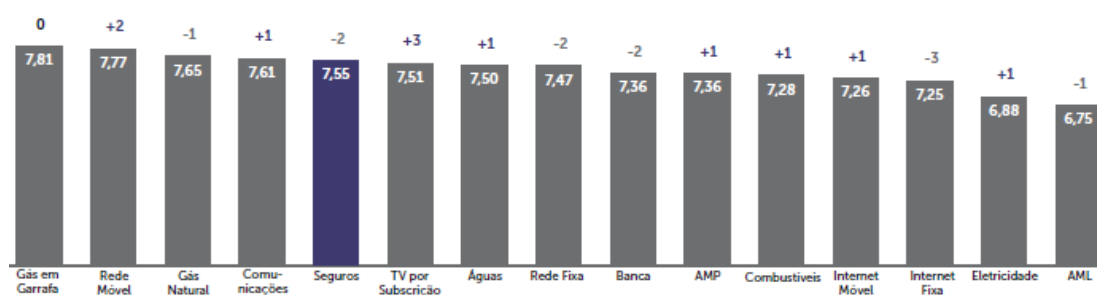
### Anexo B: Valores médios do sector dos seguros em Portugal

/ VALORES MÉDIOS DO SETOR DOS SEGUROS				2012
variáveis latentes	valores médios do setor de seguros			
	GLOBAL	VIDA	NÃO - VIDA	
Imagem	7,74	7,37	7,87	
Expectativas	7,61	7,27	7,72	
Qualidade apercebida	7,92	7,52	8,02	
Valor apercebido	6,77	6,40	6,86	
Satisfação	7,55	7,10	7,66	
Reclamações	7,36	7,07	7,47	
Lealdade	7,14	6,62	7,24	

Fonte: Estudo ECSI

Fonte: Estudo ECSI

### Anexo C: Posicionamento global do sector dos seguros relativamente à satisfação do cliente (2012)



Fonte: Estudo ECSI

Fonte: Estudo ECSI

### ***Anexo D: Guião de Entrevista***

1. **Faça por favor uma breve descrição das suas funções na empresa.** Gestor de Projectos IT.
2. **Há quanto tempo a Companhia procura implementar sistemas que beneficiem a relação que tem com o cliente?** Há cerca de 10 anos.
3. **Acha que esta preocupação da empresa faz sentido? Porquê?** A prestação do serviço ao cliente é e será sempre umas das principais preocupações da Liberty. Acompanhar de perto o cliente e assegurar a prestação do melhor serviço possível será sempre o objectivo de qualquer companhia de seguros. Conseguir uma relação duradora de satisfação e proximidade com os nossos clientes e também com os nossos mediadores é um dos objectivos da Liberty e das aplicações desenvolvidas pelo departamento de IT.
4. **Quais os sistemas/tecnologias de informação que dispõe para gestão da relação com o cliente, como é o caso do sistema de Gestão de Pedidos?** O sistema de Gestão de Pedidos pretendia ser uma ferramenta de apoio ao CCL (Centro de Contacto Liberty) para que fosse possível registar os contactos *inbound* e *outbound* efectuados por qualquer entidade e encaminhar esses pedidos para os departamentos responsáveis pela resolução do pedido caso necessário. A aplicação foi desenvolvida em cerca de 3 meses em 2007 e veio substituir uma implementação de Microsoft Dynamics que não correspondia às necessidades específicas da Liberty em termos flexibilidade e integração para além de ter um custo associado demasiado elevado. Um dos factores críticos para o sucesso da implementação de um sistema de CRM é a capacidade de integração com outros sistemas em particular com os aqueles onde reside a Master Data. A Master Data compreende os dados e conceitos de negócio chave para a organização, no caso de uma seguradora serão os dados referentes a entidades (clientes, fornecedores, etc.), apólices e sinistros. O sistema de Gestão de Pedidos integra com os nossos sistemas Core onde reside a Master Data, actualmente integra com o nosso sistema LIS para informação de Entidades Fornecedoras, apólices e sinistros Não Vida, com o sistema TIA onde reside informação de clientes e de apólices e sinistros de Acidentes Pessoais e o sistema Vida (AS400) onde residem apólices e sinistros do ramo Vida. Outro objectivo essencial da aplicação era a integração com o sistema de telefones (CISCO, NICE) para garantir que todos os contactos efectuados fossem registados. Esta integração permite que quando chega uma chamada é automaticamente despoletada a aplicação para que seja efectuado o registo. Esta interacção evoluiu e actualmente já captura e preenche automaticamente os dados do telefone

de origem e o número de sinistro se introduzido pelo cliente. Pretende-se ainda evoluir a aplicação de forma a transformar-se no futuro na aplicação centralizadora de todos os pedidos efectuados quer venham por telefone, fax, e-mail, documento, mensagem ou um simples comentário e por qualquer entidade (cliente, fornecedor parceiro, ou mesmo colega).

**5. Estes sistemas (Gestão de Pedidos e outros) estão interligados com outros sistemas da organização? De que forma?** A gestão de pedidos interage com os outros sistemas de três formas distintas:

- Através de uma réplica de dados que permite aceder a dados menos voláteis no tempo como por exemplo os códigos postais;
- Através de interacção directa ao nível dos dados executando *stored procedures* criadas para o efeito nos diferentes sistemas de base de dados (Oracle e SQL Server);
- Através de *webservices* criados para interagir com os sistemas *core* para consulta de entidades, apólices e sinistros.

**6. Quais os departamentos da organização que têm acesso de utilização a estes sistemas? O acesso é idêntico para todos os departamentos ou acedem a dados distintos?** A aplicação está disponível a todos os departamentos no entanto deparamo-nos com níveis de adopção diferentes em cada departamento. Existem departamentos que pela sua forma de trabalhar utilizam com mais intensidade a aplicação que outros. É nosso objectivo perceber e monitorizar constantemente as necessidades dos nossos utilizadores para que através de uma manutenção evolutiva possamos realizar as melhorias e adaptações necessárias para que a aplicação seja utilizada transversalmente por todos os departamentos de forma idêntica.

**7. Têm havido incentivos/investimentos nestes sistemas?** O investimento em sistemas que ajudem na relação com o cliente, quer na angariação quer na retenção, tem vindo a aumentar e é uma preocupação evidente e expressa por cada departamento.

**8. Que aplicações se pretendem implementar no futuro que possam contribuir para a melhoria da relação com o cliente?** A Liberty está sempre de forma activa a procurar novas formas e soluções para manter, melhorar e criar a relação com o cliente. Desta maneira o futuro pode não passar por uma aplicação nova mas por uma forma diferente de criar, organizar e consultar a informação existente.

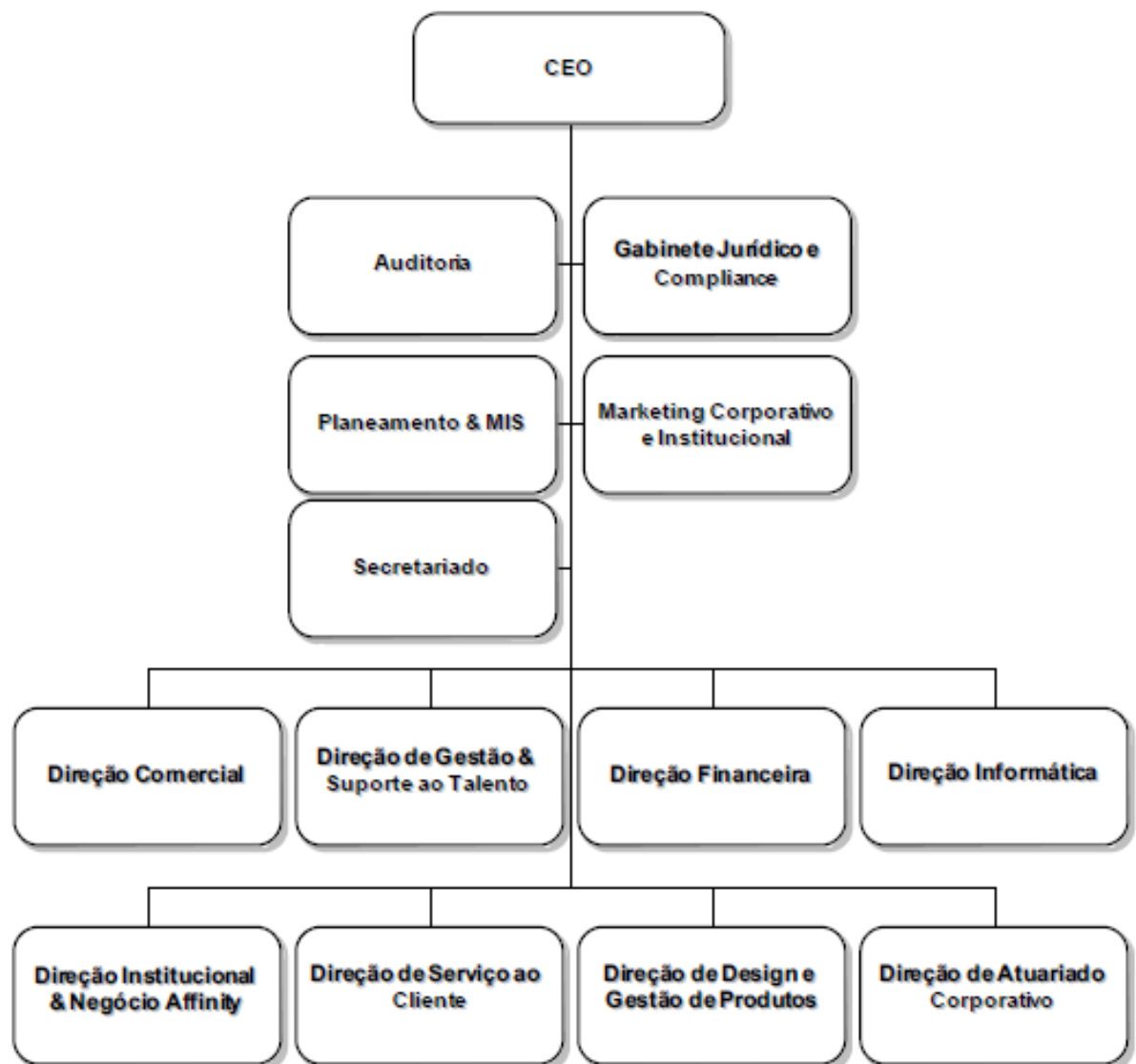
9. Essas aplicações vão ligar-se a aplicações já existentes? A quais e de que forma? Qualquer nova aplicação vai sempre ligar-se às existentes, em especial no que se refere aos 4 sistemas *core*: TIA, LIS, VIDA e SAP.
10. Relativamente à implementação futura dessas aplicações:
- Quem acha que deve definir os objectivos?** Quando falamos de um CRM os objectivos devem ser globais com o envolvimento de todos os departamentos responsáveis pela prestação do serviço ao cliente.
  - Quem acha que deve coordenar o projecto?** Na actividade seguradora o principal ponto de contacto com o cliente é sempre na altura do sinistro. É neste momento que a Companhia consegue demonstrar o seu valor. Na minha opinião deveria ser a Direcção de Serviço ao Cliente embora com o *input* de todos os outros departamentos.
11. No futuro, após a implementação, quem deverá ficar responsável por definir os objectivos e a utilização dos novos sistemas? A Direcção de Serviço ao Cliente.

#### *Anexo E: Distribuição das habilitações literárias na Liberty Seguros*



Fonte: Relatório de Sustentabilidade 2011

*Anexo F: Organigrama da Liberty Seguros*



Fonte: *site* da Liberty Seguros